



# El Porque Necesitamos Reestablecer la Agencia de Información de los EE.UU.

Michael J. Zwiebel

*“¿Quién se opone a la vida, la libertad y a la búsqueda de la felicidad?”*

*- un ciudadano iraní*

*El presente artículo es una reimpresión autorizada y una versión modificada de un proyecto de investigación estudiantil presentado el 17 de marzo de 2005 para cumplir con los requisitos para obtener el título de Magister en Estudios Estratégicos ofrecido por la Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU. ubicada en Carlisle Barracks, Pensilvania.*

*Michael J. Zwiebel es Director de Infraestructura Ambiental e Inversiones del Comando de Pruebas de Desarrollo del Ejército de los EE.UU. en el Terreno de Experimentación de Aberdeen, Maryland. Recibió su licenciatura en ingeniería de la Universidad de Wilkes, su Maestría en estudios estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU., y ha emprendido estudios a nivel posgrado en óptica electrónica en la Universidad de Delaware.*

**L**AS PERCEPCIONES FAVORABLES hacia a los EE.UU. ya se encontraban en un proceso de deterioro en el mundo islámico antes de los ataques del 11-S. Las operaciones *Enduring Freedom* en Afganistán e *Iraqi Freedom* en Irak no han ayudado a cambiarlas, en particular las de los extremistas religiosos. Por consiguiente, el Congreso de los EE.UU. impartió la directiva al Departamento de Estado (*DOS*) de reevaluar sus esfuerzos diplomáticos en las regiones islámicas. El *DOS* estableció un grupo asesor que elaboró un informe en septiembre del 2003, ofreciendo recomendaciones para realizar—mediante el incremento de fondos públicos—una “transformación de la diplomacia pública.” La meta era la de establecer una nueva dirección estratégica para la diplomacia pública y el informe recomendó que el presidente conjuntamente con el Congreso encabecen esta nueva iniciativa.

Este artículo analiza la diplomacia pública como una forma de “poder flexible,” muestra cómo puede ser utilizada para fomentar los intereses norteamericanos en el mundo árabe-islámico y evalúa los esfuerzos de la diplomacia pública del *DOS* a partir de la publicación del mencionado informe. Llega a la conclusión que se debe establecer una organización más efectiva, similar a la antigua Agencia de Información de los EE.UU. (*USIA*), para que la diplomacia pública sea empleada una vez más como un efectivo instrumento del poder nacional.

## Poder flexible

Cuando uno piensa en el poder de un Estado soberano, lo primero que uno considera son las capacidades militares. El Estado soberano, no obstante, tiene muchos instrumentos de poder disponibles, incluyendo los de la diplomacia, de información, además de los instrumentos militares y económicos (*DIME*). El Dr. Joseph Nye—ex Subsecretario de Defensa para Asuntos de Seguridad Internacionales y conocido experto en asuntos internacionales y poder flexible—ofrece observaciones útiles en su obra “Soft Power: The Means to Success in World Politics” acerca del poder y su relación con el Estado soberano. El poder, sostiene el Dr. Nye, es “la habilidad de influir el comportamiento de otros para obtener los resultados deseados.”<sup>2</sup> Se puede lograr el ejercicio de tal influencia a través de medios fuertes, o poder duro, tal como la acción militar o las restricciones económicas. El Dr. Nye luego describe una

fuerza alternativa de poder: el poder flexible. Él explica que el poder flexible emplea la atracción para “obtener los resultados que desea sin las amenazas ni los favores tangibles.”<sup>3</sup>

Según el Dr. Nye, un Estado deriva su poder flexible de las siguientes tres fuentes: cultura, valores políticos, y política exterior.<sup>4</sup> La fortaleza del poder flexible del Estado depende de la atracción o rechazo que generan su cultura, valores políticos y agenda de política exterior en los ciudadanos de un país específico. Para que este poder flexible funcione eficientemente, un Estado debe seleccionar cuidadosamente los métodos que atraerán a los demás a sus intereses. El poder flexible, se debe destacar, no es un reemplazo exclusivo del poder duro; sino que puede fortalecer las aplicaciones de este último y puede ser menos costoso. El poder flexible puede ser dirigido en contra de un Estado adversario o sus ciudadanos. La diplomacia pública es una forma de poder flexible empleada por los EE.UU. La Nación la empleó durante la Guerra Fría para comunicar valores norteamericanos a las poblaciones de los diversos países comunistas (así como a los países neutrales y poblaciones aliadas).

## Diplomacia pública

La Asociación de Ex Alumnos de la Agencia de Información de los EE.UU. (*USIAAAA*), conformada por miembros de la antigua *USIA*, provee información acerca de la diplomacia pública. De acuerdo con este grupo, el término “diplomacia pública” fue empleado por primera vez en el año 1965 por el Dr. Edmund Gullion, Decano de la Facultad de Derecho y Diplomacia Fletcher de la Universidad de Tufts. La asociación menciona un folleto del Centro de Diplomacia Pública Edward R. Murrow, parte de la Facultad de Derecho Fletcher que ofrece la siguiente definición: “La Diplomacia Pública... trata con la influencia de actitudes

públicas en la formación y ejecución de políticas exteriores. Abarca las dimensiones de relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional; el cultivo por parte de gobiernos de la opinión pública en otros países; la interacción de grupos e intereses privados entre un país y otro; la información acerca de los asuntos extranjeros y su impacto en la formulación general de políticas; la comunicación entre aquéllos cuyo trabajo se centra en la misma, tal como la que ocurre entre los diplomáticos y los corresponsales extranjeros; y finalmente, los procesos de comunicaciones interculturales.”<sup>5</sup>

Al distinguir la diplomacia pública de los demás términos comunes empleados para el intercambio de información, la *USIAAAA* ha contribuido a un mejor entendimiento del término. El grupo compara la diplomacia pública con los asuntos públicos al sugerir que este se concentra primordialmente en las audiencias internas, mientras que la primera se concentra en las audiencias extranjeras. Luego, continúa distinguiendo la diplomacia pública de la diplomacia en si misma. La última se concentra en las relaciones gobierno-a-gobierno, mientras que la primera se concentra en influir en la formulación de las políticas exteriores. La asociación no intenta distinguir la diplomacia pública de la propaganda, sino más bien honestamente admite que la diplomacia pública es una forma de propaganda basada en hechos verídicos.<sup>6</sup>

En junio de 1997, el Grupo de Planificación para la Integración de la Agencia de Información de los EE.UU. en el Departamento de Estado proporcionó su propia definición de la diplomacia pública: “Esta pretende fomentar el interés nacional de los EE.UU. mediante entendiendo, informando e influyendo a las audiencias extranjeras.”<sup>7</sup>

El Diccionario de Términos de Relaciones Internacionales del Departamento de Estado de los EE.UU. (*U.S. Department of State Dictionary of International*



La biblioteca de la USIA en Lahore, Pakistán, fue uno de los primeros éxitos de la diplomacia pública por parte de los EE.UU. La membresía alcanzó 10.000 en las décadas de los 80 y 90.



USIA

Una compañía de teatro Van Tac Tu financiada por la USIA llega a una aldea vietnamita en el año 1967. Quince compañías viajaron a través de Vietnam del Sur, difundiendo información por medio de canciones y bailes.

*Relations Terms*) del año 1987 sostiene que: “la diplomacia pública se refiere a los programas financiados por el gobierno que tienen como objetivo el de informar o influir la opinión pública en otros países; sus instrumentos principales son publicaciones, películas, intercambios culturales, radio y televisión.” El Departamento de Estado, de hecho, emplea una variedad de medios de comunicación en sus esfuerzos para transmitir los valores norteamericanos a los públicos del exterior incluyendo intercambios de información, programas de enseñanza de inglés, programas de intercambio estudiantil, colaboración con organizaciones autóctonas o no gubernamentales, y programas de radio y televisión.<sup>8</sup> El Departamento de Estado los emplea para facilitar un intercambio directo de información a las áreas más remotas.

La diplomacia pública es uno de los instrumentos nacionales de poder empleado para implementar la Estrategia de Seguridad Nacional de los EE.UU. Al ganar los corazones y mentes de los ciudadanos de un Estado, la diplomacia pública puede ayudar al Gobierno norteamericano a empujar un Estado hacia formas más democráticas de gobierno. Si los EE.UU. pueden emplear la diplomacia pública con éxito para cumplir con este propósito, logran uno de los objetivos de la Estrategia de Seguridad Nacional de: “expandir el círculo de desarrollo al abrir las sociedades y edificar la infraestructura de la democracia.”<sup>9</sup>

A pesar o más bien debido al éxito que tuvo en transmitir los valores duraderos norteamericanos a los pueblos en países comunistas, el personal y estructura de la *USIA* fue reducido a fines de la Guerra Fría, y sus funciones fueron eventualmente fusionadas como parte de las

del *DOS*. Mediante estas acciones, los EE.UU. relegaron la diplomacia pública a un nivel de prioridad menor y marginaron efectivamente su habilidad de ejercer el poder flexible.

Después del 11-S, los EE.UU. declararon la guerra en contra de los terroristas religiosos que provienen de los países musulmanes. En muchos de estos países, existe una falta de entendimiento, y en algunos casos, un rechazo total de los ideales Occidentales; los intereses norteamericanos son muchas veces malentendidos. El Dr. Nye sugiere que la inestabilidad en el Oriente Medio yace en el centro del terrorismo y que la misma es sintomática de la lucha entre los islámicos moderados y extremistas. Él sostiene que los EE.UU. y sus aliados ganarán la guerra en contra del terrorismo sólo si adoptan las políticas que los moderados consideran atractivas y emplean la diplomacia pública de manera efectiva para comunicar esa misión.<sup>10</sup>

Mientras todos los elementos del poder pueden ser usados para contrarrestar a los extremistas religiosos, la diplomacia pública puede ser especialmente eficaz en ganar el apoyo de los moderados y reducir así la influencia de los extremistas. El Gobierno de los EE.UU., en su proceso de toma de decisiones, debe enfatizar más el uso de la diplomacia pública como instrumento del poder nacional.

## Grupo Asesor para la diplomacia pública

En un proyecto suplementario de ley de presupuestos de junio del 2003, el Comité de Proyectos de Ley de Presupuestos de la Cámara de Representantes del Congreso de los EE.UU. impartió la directriz al *DOS* de “involucrar los talentos creativos del sector privado... para así desarrollar nuevos enfoques e iniciativas de diplomacia pública... y establecer un grupo asesor especializado en la diplomacia pública para el mundo árabe-musulmán y recomendar nuevos enfoques, iniciativas así como programar modelos para mejorar los resultados de la diplomacia pública.”<sup>11</sup> Como respuesta a esta necesidad en julio de 2003, el entonces Secretario de Estado Colin Powell estableció el Grupo Asesor para la diplomacia pública específicamente para el mundo árabe-musulmán.

El Grupo Asesor, presidido por el Dr. Edward P. Djerejian, el ex Embajador a Siria e Israel, constó de un grupo central de 13 personas con una variedad de antecedentes y especialidades—oficiales del servicio en el exterior, mundo académico, medicina, prensa, asuntos públicos, derecho y experiencia empresarial. Entre julio y septiembre de 2003, el grupo acrecentó el trabajo de por lo menos siete otros estudios realizados desde septiembre de 2001. Sus miembros se entrevistaron con muchos especialistas, tanto nacionales como internacionales, en varios ámbitos profesionales de los sectores privados, públicos y no gubernamentales. Visitaron a Egipto, Siria, Turquía, Senegal, Marruecos, el Reino Unido y Francia, y participaron en teleconferencias con personas claves tanto en Pakistán como en Indonesia. En octubre del 2003, el grupo elaboró un informe que ofrecía recomendaciones al *DOS* en cuanto a la diplomacia pública.

El informe “Changing Minds, Winning Peace: A New Strategic Direction for U.S. Public Diplomacy in the Arab-Muslim World” (Cambiar Mentes, Ganar la Paz: Una nueva dirección estratégica para la diplomacia pública de los EE.UU. en el mundo árabe-islámico—más conocido como el Informe Djerejian), comienza sosteniendo que en el momento en que más se la necesita, la capacidad de la diplomacia pública norteamericana es inadecuada debido a las técnicas anticuadas, el nivel insuficiente de recursos y la falta de una dirección estratégica apropiada. El informe abiertamente afirma que

“los EE.UU. hoy carecen de las capacidades de diplomacia pública para enfrentar la amenaza de seguridad nacional que existe por causa de la inestabilidad política, privación económica y el extremismo, especialmente en el mundo árabe-musulmán.”<sup>12</sup> Aunque el informe se concentró en las áreas árabe-islámicas, el Grupo Asesor sostiene que gran parte de sus recomendaciones se aplican a la diplomacia pública en términos generales.

El Informe Djerejian subraya que la diplomacia Estado-a-Estado no tiene éxito en modificar las actitudes árabes-musulmanes y que se debe implementar la diplomacia pública. Aunque las mencionadas acciones norteamericanas en Afganistán e Irak y las existentes con respecto al conflicto árabe-israelí han sin duda alguna afectado la manera en que los norteamericanos son percibidos en el mundo árabe-musulmán, el Grupo Asesor piensa que el problema primordial radica en una falta de entendimiento de la cultura norteamericana. Afirma que los árabes y musulmanes están expuestos a medios de comunicación altamente filtrados (por ejemplo: el número limitado de estaciones de televisión así como el acceso restringido y filtrado a la Internet) que típicamente difunden mensajes en dialectos nativos sin el mismo nivel de representación de la perspectiva norteamericana. Aunque las tecnologías globalizadas, tales como los televisores y radios satelitales, están en vías de eliminar estas barreras, y aunque los árabes y musulmanes a menudo informaron al Grupo que les gustan los valores y tecnologías

	<b>Porcentaje que favoreció los EE.UU. en el año 1999-2002</b>	<b>Porcentaje que favoreció los EE.UU. en el año 2003</b>	<b>Cambio</b>
<b>Indonesia</b>	61 (2002)	15	-46%
<b>Arabia Saudita</b>	7 (2002)	0	-7%
<b>Pakistán</b>	23 (1999)	12	-11%
<b>Turquía</b>	52 (1999)	12	-40%
<b>Jordania</b>	25 (2002)	1	-24%
<b>Egipto</b>	6 (2002)	0	-6%

**Tabla 1. El cambio de percepciones favorables hacia los EE.UU. entre los años 1999-2002 y 2003.**

de los norteamericanos, asimismo los mismos dijeron que no les gustan las políticas y acciones del Gobierno de los EE.UU. El informe llega a la conclusión que la diplomacia pública puede conciliar esta dicotomía al iniciar una comunicación más eficaz de las políticas norteamericanas.

Las actuales técnicas de diplomacia política no logran el éxito en difundir el mensaje. El Informe Djerejian destaca que aunque Egipto es el segundo país del mundo en cuanto a recibir ayuda exterior norteamericana, sus ciudadanos valoran más a los japoneses por edificar un teatro para la ópera en el Cairo que a los EE.UU. por suministrar fondos para el desarrollo de una

***Mientras todos los elementos del poder pueden ser usados para contrarrestar a los extremistas religiosos, la diplomacia pública puede ser especialmente eficaz en ganar el apoyo de los moderados y reducir la influencia de los extremistas.***

infraestructura esencial en las ciudades. El informe concluyó que aunque los medios de comunicación, especialmente los programas de televisión, son los más eficaces para difundir ideas, políticas, y posiciones norteamericanas, los mismos están normalmente ausentes en los programas árabes-islámicos.<sup>13</sup>

Al mencionar la información recolectada de un informe de la Oficina General de Contaduría (GAO) de septiembre de 2003 sobre la diplomacia pública, el Informe Djerejian provee algunas estadísticas compiladas por muchas empresas de investigación de encuestas públicas acerca del nivel de las opiniones favorables hacia los EE.UU.<sup>14</sup> Los datos resumidos en la Tabla 1 indican que el nivel de opiniones favorables ha decaído durante los últimos años. El Informe Djerejian también se remite a una encuesta de Zogby Internacional realizada en abril de 2002 que demuestra que los árabes y musulmanes tenían una percepción favorable hacia las películas, televisión, ciencia y tecnología, y

educación norteamericana, pero se oponían a la política norteamericana con respecto a los países musulmanes.

El Informe Djerejian proporciona información detallada de las actuales actividades diplomáticas así como de las concretas recomendaciones organizativas, financieras, y programáticas que tienen como objetivo el de realzar los esfuerzos diplomáticos públicos del Departamento de Estado. Esto da a entender que cada programa de diplomacia pública debe tener alguna medida demostrable de eficacia antes de que sea implementado (aunque no hacen recomendaciones específicas de tales medidas). Esto indica que algunas ideas creativas en la actualidad necesitan ser acrecentadas. Entre estas se encuentran el programa “American Corners,” el cual establece centros culturales que facilitan el acceso gratis a la Internet, a libros acerca de la cultura norteamericana, y a cursos de inglés a ciudadanos en áreas urbanas árabes-musulmanes; muchos programas de radio en árabe (por ejemplo, la Radio Sawa) y revistas (por ejemplo, *Hi*); y una red de televisión en árabe (Alhurra) que ofrecen programas regionales. El informe asimismo favorece una nueva iniciativa, la Biblioteca de Conocimiento Norteamericano, la cual traducirá en masa los libros relacionados con la ciencia, filosofías de la democracia, y la cultura norteamericana.

A pesar de estos esfuerzos por parte del DOS, el informe termina diciendo que la diplomacia pública de los EE.UU. no tiene un impacto suficiente. El mismo continúa recomendando que se incrementen los fondos y se cree una nueva dirección estratégica (la segunda liderada por la “voluntad política” del Presidente y el Congreso).<sup>15</sup> El informe también establece las “metas finales” (un mejor entendimiento de valores nacionales de los EE.UU. en el pueblo árabe-musulmán), “Vías” (la formación y ejecución de un plan estratégico), y “Medios” (el incremento de la financiación) para ampliar la eficacia de la diplomacia pública en el mundo árabe-musulmán.

## **Agencias que emplean diplomacia pública**

Una variedad de organizaciones utilizan la diplomacia pública para fomentar los intereses de los EE.UU., gran parte de las mismas son



AFP

Norman J. Pattiz, jefe del Consejo de Difusión para el Comité de Medio Oriente, izquierda, y Kenneth Y. Tomlinson, Jefe del Consejo de Radio y Telidifusoras, responden a periodistas durante una conferencia de prensa, 29 de abril de 2004.

patrocinadas por el DOS, incluso el Consejo de Radio y Teledifusoras (BBG) y la Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional (USAID). Otras organizaciones independientes, tales como un pequeño grupo llamado Dar Emar, aportan a este esfuerzo.

El BBG, una agencia federal independiente que supervisa por completo la radio y teledifusión no militar internacional financiada por el Gobierno de los EE.UU., es en realidad un instrumento eficaz de la diplomacia pública. El BBG supervisa las estaciones de televisión y emisoras de radio (por ejemplo, la Voz de América, la Radio Sawa, y la Radio Europa Libre/Radio Libertad) que emiten en 65 idiomas a más de 100 millones de personas a través del mundo. Según el portal del BBG, la Radio Sawa transmite en más de 15 países árabes-musulmanes y es considerada una de las iniciativas de la diplomacia pública más innovadoras.<sup>16</sup>

Tanto el Grupo Asesor como la Comisión del S-11 han reconocido que una diplomacia pública eficiente puede influir a los moderados dentro

de los países árabes-islámicos. La Comisión del 11-S afirma que “el Gobierno ha iniciado iniciativas optimistas en cuanto a la difusión de programas de televisión y radio en el mundo árabe, Irán y Afganistán. Estos esfuerzos están comenzando a alcanzar a grandes auditorios.”<sup>17</sup> La Comisión también ha enfatizado que el BBG debe presentar programas que contrarrestan los movimientos extremistas religiosos en la región debido a que “los periódicos locales y las pocas emisoras de satélite influyente —tal como Al-Jazeera—a menudo reesfuerzan el tema jihadista que presentan a los EE.UU. como anti-musulmanes.”<sup>18</sup>

El BBG ha afirmado que “la Radio Sawa, una emisora que transmite 24 horas del día, ha obtenido grandes públicos de jóvenes en la región por medio de su mezcla de noticias, información, y música occidental y árabe,” pero el Informe Djerejian criticó la emisora por sólo resultar atractiva a los gustos musicales de jóvenes árabes y no por influir un público más variado.<sup>19</sup> El BBG respondió que el Grupo Asesor

no entiende su rol, el cual consta de ofrecer ejemplos de periodismo norteamericano de alta calidad que fomentan y sostienen la libertad y democracia mediante la difusión de noticias e información cabales e imparciales acerca de los EE.UU.<sup>20</sup> El *BBG* también mencionó un informe de ACNielsen de febrero de 2004 que señaló que “el porcentaje de adultos (15 años o mayores) que escuchan la Radio Sawa cada semana consiste en un 73% en Marruecos, 42% en Kuwait, 35% en los Emiratos Árabes Unidos, 27% en Jordania, 11% en Egipto, y 41% en Qatar.”<sup>21</sup> Además, un 80% de los oyentes de la Radio Sawa la consideran una fuente fidedigna de noticias y otra encuesta de ACNielsen, elaborada en octubre de 2003, encontró que los oyentes de la Radio Sawa perciben a los EE.UU. de manera más favorable que los no oyentes.<sup>22</sup> Eso no es todo. Las estadísticas demográficas con respecto a edades en muchos países medioorientales demuestran que la generación mayoritaria está compuesta de jóvenes y que 50% de las poblaciones en muchos países tienen

menos de 20 años.<sup>23</sup> Tales porcentajes indican que ser atractivo a un público joven es la mejor manera de ejercer influencia.

A pesar de la crítica en el Informe Djerejian con respecto a la eficacia del *BBG*, tanto el Grupo Asesor como la Comisión del 11-S recomiendan una mayor financiación al *BBG* para producir nuevos programas. La estación de televisión del Medio Oriente Alhurra, creada en febrero de 2004, fue recientemente creada por los nuevos fondos. Alhurra orienta sus programas a televidentes que hablan árabe en 22 países a través del Medio Oriente.<sup>24</sup>

Otra organización que contribuye a la diplomacia pública es la *USAID*. Una agencia independiente del Gobierno bajo la dirección del secretario de estado, la *USAID* provee ayuda humanitaria, de desarrollo, y ayuda que fomenta la democracia a los países en vías de desarrollo y países afectados por desastres naturales y que sufren de la pobreza.<sup>25</sup> La *USAID* depende de sus asociaciones con organizaciones voluntarias, organizaciones autóctonas, universidades,

empresas norteamericanas, agencias internacionales, y otras agencias norteamericanas y extranjeras para mejorar las condiciones de vida de las personas en países en vías de desarrollo. Al ayudar a expandir la democracia y el comercio libre, juega un rol clave en adelantar la política exterior de los EE.UU.

El Informe Djerejian critica la restricción legal que impide a la *USAID* hacer conocer públicamente sus buenas obras. Prohibir a la “*USAID* gastar fondos para difundir información acerca de sus actividades” pasa por alto el hecho de que “gran parte



Un comerciante kuwaití sintoniza la radio en su tienda, Ciudad de Kuwait, 10 de agosto de 2002.

de lo que hace la *USAID* forma parte del contexto de la diplomacia pública.”<sup>26</sup> La *USAID* ya estableció una Oficina de Diplomacia Pública dentro de su Agencia de Asuntos de Carácter Legislativo y Público. Según un comunicado de prensa elaborado por la *USAID* en abril de 2004, “La Oficina de Diplomacia Pública ayuda en la coordinación y difusión de un mensaje de desarrollo y de ayuda humanitaria de la *USAID* al Gobierno de los EE.UU., al Pueblo norteamericano y al mundo árabe.”<sup>27</sup> El comunicado tam-

bien presentó a Walid Maalouf como el nuevo director de la Diplomacia Pública de Asuntos Medioorientales y de la Asociación de Iniciativa del Medio Oriente.

Maalouf ha adquirido experiencia en asuntos internacionales ya que ha servido como el representante suplente de los EE.UU. ante la 58ª Asamblea General de las Naciones Unidas. Otro comunicado de prensa de la *USAID* destaca sus credenciales: “Formó parte integrante del equipo del Medio Oriente en la Misión y fue el primer representante norteamericano a pronunciar un discurso en la ONU en árabe. Su nueva Oficina de Diplomacia Pública (en la *USAID*) ha tomado acción rápida y determinada para animar la participación de comunidades árabes.”<sup>28</sup> En una cumbre de prensa en mayo de 2004, ante importantes corresponsales árabes y editores norteamericano-árabes, Maalouf declaró, “la nueva iniciativa de diplomacia de la *USAID* se dedica a presentar una percepción más precisa de los EE.UU. a la mayor parte del Medio Oriente y fomentar un mejor entendimiento de los objetivos políticos de las Iniciativas Presidenciales y la misión de la *USAID*.”<sup>29</sup> Un comunicado de prensa destacó que “este evento marcó el mayor intercambio entre corresponsales medioorientales-norteamericanos y funcionarios estadounidenses y fue el primero de varios



Aman Amirzai, periodista y locutor afgani, difunde en vivo y en directo desde un estudio de la Radio Free Europe/Radio Liberty ubicada en, Praga, República Checa, 13 de septiembre de 2005.

acontecimientos dedicados a crear enlaces con las comunidades árabes y musulmanas en los EE.UU.”<sup>30</sup>

Aparte de la diplomacia pública patrocinada por el Gobierno, los ciudadanos pretenden establecer mejores relaciones entre musulmanes y norteamericanos. En un artículo publicado en *The Jerusalem Report*, Yigal Schleifer describe cómo el sirio Ammar Abdulhamid emplea su organización no gubernamental, Dar Emar, para promover un mejor entendimiento de la cultura norteamericana y la democracia en Siria. Dar Emar está traduciendo textos correspondientes en inglés en un esfuerzo para educar a los ciudadanos sirios acerca de la cultura norteamericana y los fundamentos filosóficos de la democracia. Abdulhamid dice, “Cuando tienes un proyecto intenso de traducción, se produce el diálogo e interrogatorio y, con un poco de suerte, de esto resultará un renacimiento... Si quieres llevar a cabo un cambio positivo en Siria, no hay nada como una colaboración mutua y positiva.”<sup>31</sup>

El sitio cibernético de Dar Emar proporciona algunos detalles concretos acerca de muchos programas que han sido propuestos. Un programa, el Proyecto *Etana*, tiene el objetivo de llenar las brechas de entendimiento entre los mundos Occidentales y árabes y proveer una profunda perspectiva en la cultura Occidental. El esfuerzo resultará en la traducción de muchas obras

Occidentales tanto clásicas como modernas en árabe, especialmente lidiando con materias de historia, ciencias y letras. Hablando de sus esfuerzos, Abdulhamid reconoce que “Este no es fácil, ni debe serlo... mi primera idea fue de que ni nosotros ni los musulmanes que viven en Norteamérica entienden a los EE.UU., por ende ni que decir acerca de los sirios que viven en Siria bajo un gobierno socialista.”<sup>32</sup>

## Evaluaciones del progreso

Se ha escrito mucho acerca del poder flexible, la diplomacia pública, y el Informe Djerejian, con discusiones respecto a los pros y los contras de los esfuerzos recientes en estas áreas. El Consejo de Relaciones Extranjeras, fundado tras la Conferencia de Paz en París (1919) para promover el conocimiento de la política exterior, se concentra en profundizar el entendimiento que tienen los norteamericanos respecto al resto del mundo y de la política exterior de los EE.UU. Mediante su revista, *Foreign Affairs* y una variedad de foros financiados por sí mismo, el Consejo incita un amplio ámbito de perspectivas mientras que evita la defensa de políticas específicas.<sup>33</sup> El sitio cibernético del Consejo brinda una página de preguntas y respuestas con respecto al terrorismo que discute las implicancias de la diplomacia pública y su impacto reciente en el terrorismo. Mencionando una encuesta conducida por Gallup en el año 2002 llevada a cabo en nueve países musulmanes, el Consejo llegó a la conclusión de que los EE.UU. tienen un problema en cuanto a su percepción en el ámbito extranjero que podría resultar en la obstaculización de la guerra contra el terrorismo.<sup>34</sup>

El sitio cibernético del Consejo reconoce algunas de las intenciones recientes de comunicar con públicos árabes y musulmanes, tales como las presentaciones de Colin Powell, la entonces Asesora de Seguridad Nacional la Dra. Condoleezza Rice, y el Secretario de Defensa Donald Rumsfeld en Al-Jazeera, y reconoce el mérito del ex embajador norteamericano a Siria Christopher Ross por haberse presentado en Al-Jazeera hablando en árabe; sin embargo, afirma que, en términos generales, los esfuerzos actuales de la diplomacia pública por parte del Gobierno de los EE.UU. son deficientes.<sup>35</sup>

Con el objetivo de mejorar la percepción de los EE.UU. en el mundo árabe-musulmán, el Consejo sugiere que la diplomacia pública debe ser integrada en los procesos de la formación de la política exterior ya que cree, aparentemente, que la integración de la diplomacia pública necesita más atención al nivel estratégico.

La Dra. Kathy R. Fitzpatrick, profesora adjunta de la facultad de comunicaciones de la Universidad de DePaul, ha considerado cómo el poder flexible perfecciona los otros instrumentos del poder nacional. Ella sostiene que “Como nación, podríamos tener las FF.AA. más poderosas y la tecnología más sofisticada, pero tales puntos fuertes al fin y al cabo no importarán si fracasamos en ganar las mentes y corazones del Pueblo por todas partes del mundo en nombre de los duraderos valores de la libertad y democracia.”<sup>36</sup> La Dra. Fitzpatrick señala que en primer lugar debemos educarnos acerca de los otros países antes de que intentemos transformar sus perspectivas respecto a nosotros. Ella también reconoce que para que la diplomacia pública resulte eficaz, la misma debe ser considerada cuando se formula la política exterior. Asimismo, advierte de los peligros del “caos diplomático” ya que es la confusión experimentada por ciudadanos extranjeros cuando las políticas y metas de los EE.UU. se modifican cada vez que un nuevo presidente es electo. La Dra. Fitzpatrick dice: “No es una sorpresa que los ciudadanos extranjeros se sienten confundidos respecto a que representa en realidad este país.”<sup>37</sup>

El Dr. John Brown del Instituto de Estudios de Comunicación en la Universidad de Leeds, evalúa el Informe Djerejian en su artículo titulado “Changing Minds, Winning Peace: Reconsidering the Djerejian Report.”<sup>38</sup> Él afirma que el informe es demasiado tolerante respecto al *DOS*, y confirma que gran parte de los desafíos de la diplomacia pública discutidos en el informe han existido a partir de la Segunda Guerra Mundial. El Dr. Brown reconoce que es difícil, si no imposible, medir de manera precisa la eficacia de la diplomacia pública, pero señala que el informe no hace ninguna recomendación específica para abordar el problema. Él dice que las recomendaciones del informe son poco innovadoras y simplemente



Departamento de Defensa

Periodistas de la Voz de América y Newsweek entrevistan al General de Brigada Steven Hawkins del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los EE.UU. en la planta de energía eléctrica Dawrah en Bagdad, Irak, 14 de abril de 2003.

piden la continuación de programas vigentes, más burocracia, y un incremento de fondos públicos. No obstante, el Dr. Brown propone que la evaluación del programa no es tan significativa como reconocer que los programas de la diplomacia pública son económicos y que la vida resultaría ser más peligrosa sin los mismos. Él recomienda que se les permita a los oficiales del servicio exterior implementar las soluciones de la diplomacia pública que sienten serían eficaces en sus regiones y que se reitere a los norteamericanos que las diferencias culturales juegan un rol importante en la formación de la política exterior.<sup>39</sup> De nuevo, existe la sugerencia de que la diplomacia pública no es suficientemente acentuada al nivel estratégico dentro del DOS.

En un artículo publicado en junio de 2003 en *Foreign Policy*, el Dr. Nye afirmó que el nivel del anti-norteamericanismo ha incrementado en los últimos años, mientras que el nivel de poder flexible de los EE.UU. ha sido reducido.<sup>40</sup> Uno de los objetivos de la Estrategia de Seguridad Nacional consiste en el fomento de

la democracia; sin embargo, el Dr. Nye dijo que “la democracia... no puede ser impuesta por medio de la fuerza.”<sup>41</sup> Por lo tanto, él propició la implementación de una estrategia en fases para desarrollar una diplomacia pública eficiente. En primer lugar, debe existir un énfasis a corto plazo de comunicar los temas de actualidad a través de los medios de radio y televisión. Él cree que la Radio Sawa produce resultados eficaces, pero piensa que los EE.UU. exigen tener una voz más activa en tales medios de comunicación como Al-Jazeera. Él sostiene que, en un futuro próximo, los EE.UU. deben desarrollar y difundir temas o mensajes estratégicos que hacen que ellos sean vistos como una nación democrática que tiene interés en ayudar a naciones musulmanes. Él menciona a Bosnia y Kosovo como ejemplos de la intervención norteamericana llevada a cabo en nombre de musulmanes. Nye también apoya fervientemente los esfuerzos a plazo largo con la finalidad de motivar intercambios culturales y educativos. Él cree que las asociaciones con gobiernos, empresas, universidades y fundaciones pueden

ser explotadas para fomentar el entendimiento cultural y la comunicación. Desde la perspectiva del Dr. Nye, el problema más grave que afecta la diplomacia pública de los EE.UU. es la falta de fondos públicos.<sup>42</sup>

Danielle Pletka, la vicepresidenta de Estudios de Políticas Exteriores y de Defensa del Instituto de la Empresa Americana, ha sostenido que la democracia está en alza en los países árabes.

**...en términos generales, los esfuerzos actuales de la diplomacia pública por parte del Gobierno de los EE.UU. son deficientes.**

Ella afirma que “La democracia ahora es el tema central en el mundo árabe... se halla en el primer plano del debate en las capitales árabes.”<sup>43</sup> Aseverando que la transformación está en camino, Pletka destaca que “la Liga Árabe se ha adherido a la implantación de una serie de...reformas; los sauditas han anunciado planes para organizar elecciones municipales que comienzan en noviembre; y los bahreiníes y qataríes están implementando reformas reales a sus sistemas políticos.”<sup>44</sup> Ella advierte que tanto los gobiernos que limitan la participación política de sus ciudadanos como las tasas bajas de alfabetismo son obstáculos en la diseminación de la democracia, pero proporciona datos fehacientes que indican que algunos ciudadanos árabes quieren reformas y están recurriendo a organizaciones externas para imponerla.<sup>45</sup> De igual manera, destaca que el académico palestino Daoud Kuttub ha sostenido que “los demócratas árabes han fracasado en alcanzar sus objetivos mediante sus propios esfuerzos,” y que deben alegrarse del apoyo que proviene del exterior “sin tomar en cuenta el mensajero.”<sup>46</sup>

Aunque Pletka afirma que el Presidente Bush ha logrado progresos en el fomento de la democracia en países árabes, sostiene que no ha sido suficientemente agresivo. Gran parte de las preocupaciones que plantea puede ser abordada por con una mayor eficiencia en la expresión directa de los valores norteamericanos

a ciudadanos medioorientales. Las iniciativas de diplomacia pública pueden ayudar a asegurar las ventajas democráticas recientemente ganadas en contra de los extremistas que se oponen violentamente a tal cambio.

## **Actividades del DOS**

En sus testimonios ante el Congreso, oficiales del *DOS* han defendido los esfuerzos de la diplomacia pública emprendidos a partir del Informe Djerejian. Pero la Vicesecretaria de Diplomacia Pública y Asuntos Públicos Margaret Tutwiler informó al Comité de Relaciones Exteriores del Senado, en febrero de 2004, que los esfuerzos de la diplomacia pública por parte del Gobierno de los EE.UU. “deben ser más eficaces en comunicar más allá de los elites tradicionales y oficiales del gobierno.” Ella describe el esfuerzo de mejorar la percepción de los EE.UU. como un desafío que requiere “años de trabajo arduo y concentrado.”<sup>47</sup> Patricia de Stacy Harrison, la Subsecretaria de Estado de Asuntos Educativos y Culturales, ofreció testimonio con respecto a los esfuerzos de diplomacia pública que se concentran en los árabes y musulmanes al Comité de Relaciones Internacionales de la Cámara de Representantes del Congreso de los EE.UU. en agosto de 2004. Citando las metas estratégicas de la diplomacia pública del *DOS*, dijo: “La base de nuestra estrategia de diplomacia pública es la de involucrar, informar, e influir a los públicos extranjeros con el objetivo de aumentar el nivel de entendimiento de los valores, políticas, e iniciativas norteamericanos.” Harrison afirmó que los medios para lograr estas metas son “los programas tradicionales y todos los instrumentos de la tecnología, involucrando los sectores tanto públicos y privados” junto con “las orientaciones diarias y programas dedicados a crear enlaces realizados por nuestras misiones a través del mundo.”<sup>48</sup>

Los testimonios de Tutwiler y Harrison establecen una serie de nuevos esfuerzos para realzar la diplomacia pública norteamericana. Estos incluyen cambios en la financiación y organización así como nuevos programas de intercambio, educación, información, y difusión. La financiación de la diplomacia pública, por ejemplo, ha sido reenfocada

para concentrarse en las regiones altamente pobladas por musulmanes del Medio Oriente y Asia del Sur, para que el 25% de todos los fondos públicos dedicados a programas de intercambio sea ahora dedicado a esta región, en comparación con sólo el 17% en el año 2002. Las modificaciones organizacionales incluyen el establecimiento de la Oficina de Política, Planificación, y Recursos de Diplomacia Pública y un Comité Interagencial de Coordinación de Política en Programas Comunitarios y de Enlace para Comunidades Musulmanas que centra sus actividades en el fortalecimiento de la coordinación con el Departamento de Defensa y otras agencias. En otra parte, actualmente está vigente el programa Beca Fulbright en Irak y Afganistán (el programa no existía en Afganistán durante los últimos 25 años); la *USAID* está en proceso de asegurar que los destinatarios de sus programas sepan que están siendo apoyados por los EE.UU.; 30 oficiales de diplomacia pública están adscritos a la Embajada de los EE.UU. en Bagdad ya que es la mayor operación de diplomacia pública en el mundo; y la red de televisión Alhurra está transmitiendo ahora a un público mediooriental mucho más amplio.<sup>49</sup>

### Problemas constantes

Sin duda alguna, los EE.UU. se han esmerado en ampliar su influencia en el mundo árabe-musulmán a través de sus esfuerzos de diplomacia pública. La Comisión Asesora de Diplomacia Pública de los EE.UU. provee algunos detalles en su informe del año 2004, el cual concluyó que “considerables progresos han logrados en muchas áreas.”<sup>50</sup> Sin embargo, dice que “hay mucho todavía por hacer” y “las agencias y estructuras de diplomacia pública necesitan ser coordinadas de manera apropiada para lograr el máximo nivel de eficacia.”<sup>51</sup> Mientras que confirma que la diplomacia pública norteamericana tiene un impacto positivo, sugiere que la misma aún exige una influencia al nivel más estratégico.

A pesar de ser uno de los cuatro instrumentos de DIME del poder nacional, el elemento de información no obtiene un suficiente nivel de atención al nivel estratégico. El Departamento de Estado ejerce la influencia a nivel de

Gabinete Ministerial y la responsabilidad de ejecutar el elemento diplomático, pero sólo recientemente, con la creación de la Oficina de Comunicación Global de la Casa Blanca, el elemento de información ha captado la atención al nivel estratégico de aquéllos que formulan las políticas. Aunque el *DOS* emplea la diplomacia pública para ejecutar el elemento de información del poder nacional, no presta el mismo nivel de atención a la diplomacia pública que a la diplomacia tradicional o al desarrollo internacional.

En octubre de 1998, la *USAID* y la *USIA* se fusionaron en el Departamento de Estado. La antigua *USIA* fomentó los intereses nacionales de los EE.UU. mediante una variedad de programas de información internacional, educativos y culturales. Hoy, las funciones y la autoridad de la ex-*USIA* han sido asignadas a la Oficina del Vicesecretario de Diplomacia Pública y Asuntos Públicos. La Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional, en comparación, permanece una organización básicamente intacta dentro del *DOS*, recibiendo sólo una directiva de política exterior de manera general del secretario de estado. Esta retiene, curiosamente, sus funciones antiguas de diplomacia pública en la Oficina de Diplomacia Pública bajo la Agencia de Asuntos de Carácter Legislativo y Público. Refiriéndose indirectamente a la exigencia de implantar reformas, el *DOS* recientemente

***Ahora es el momento propicio para ganar la guerra contra el terrorismo. Para lograr esto tenemos que asegurar que el mundo árabe-musulmán escuche un mensaje consistente y positivo por parte de los EE.UU. Necesitamos una agencia de diplomacia pública.***

instituyó un Comité de Coordinación de Políticas de Diplomacia Pública para asegurar la sincronización entre las dos organizaciones del *DOS*.

Según el Dr. Edgar Schein, un teórico prominente de estructuras organizacionales, la

coordinación de esfuerzo consiste en uno de los cuatro elementos necesarios importantes para el rendimiento eficaz de organizaciones.<sup>52</sup> La creación del Comité de Coordinación de Políticas de Diplomacia Pública es un esfuerzo para lograr esta coordinación en el *DOS*. Otro de los elementos importantes del Dr. Schein trata con la “estructura de autoridad” ya que tiene una estructura organizacional o cadena de mando que otorga a una autoridad la facultad de dirigir las acciones de los demás.<sup>53</sup> El Departamento de Estado, sin embargo, ha dividido las funciones de la diplomacia pública entre las organizaciones con cadenas de mando diferentes. Sin la estructura de la autoridad correspondiente, resultará difícil coordinar la diplomacia pública con eficacia.

### Una nueva-antigua recomendación

Con el objetivo de tratar con estas continuas deficiencias, el Gobierno de los EE.UU. debe resucitar una estructura similar a la antigua *USIA* en el Departamento de Estado. Esta nueva agencia, la cual podría llamarse la Agencia de Diplomacia Pública, debe ser estrechamente unida al *DOS* en las áreas de formulación de políticas y administración, igual que la *USAID*. En una relación tripartita con el *DOS* y la *USAID*, una organización como la Agencia de Diplomacia Pública podría manejar el instrumento de información del poder nacional con un alto nivel de eficacia para ayudarnos a lograr nuestros objetivos nacionales. Si el presidente nombra a su director y el Congreso aprueba los fondos, esta agencia independiente tendría la agilidad de ejecutar sus misiones y

la estructura de autoridad que se necesita para la coordinación de la diplomacia pública de manera más eficiente mientras que permanece responsable ante la política de seguridad nacional y el público en general.

### Conclusión

Desde que el Grupo Asesor publicó su informe acerca del uso de la diplomacia pública para influir los corazones y mentes del Pueblo árabe y musulmán, el *DOS* ha realizado algunas mejoras. Los esfuerzos de difusión por parte del *BGG*, en particular, han sido un éxito real. El mayor desafío del *DOS* probablemente consistirá en el desarrollo de mecanismos de retroinformación para medir la eficacia de un sinnúmero de programas de diplomacia pública. Al encarar este desafío, debemos recordar que sin esfuerzos de diplomacia pública, el mundo sería un lugar más peligroso.

Aunque el *DOS* ha mejorado el manejo del elemento de información del poder nacional, las iniciativas de la diplomacia pública continúan careciendo de una financiación pública adecuada, aún no están siendo debidamente coordinadas con otras agencias de asuntos extranjeros, y además exigen una dirección más estratégica. El Departamento de Estado, no obstante, ha manifestado, por medio del aumento reciente de influencia norteamericana en el mundo árabe-musulmán, que tiene el conocimiento y procesos necesarios para ejecutar un programa verdaderamente eficiente de diplomacia pública.

El Departamento de Estado, sin embargo, debe tener una mejor estructura organizacional para proporcionar un enfoque estratégico.

**Nota del Editor:** Las FF.AA., en términos generales, y el Ejército, específicamente, están lidiando con el desarrollo de una capacidad aún insuficiente para influir a las poblaciones extranjeras al nivel cultural de participación activa. Esta capacidad ha sido descrita como “la diplomacia pública,” “comunicación estratégica,” y “operaciones de información.” Si esta es verdaderamente una misión apropiada para las FF.AA. es discutible tanto en los círculos de las mismas como del Gobierno en general. El Gobierno, paradójicamente, una vez tuvo en su estructura una organización dedicada a tales actividades—la *USIA*. La *USIA* desempeñó este rol desde los inicios de la Guerra Fría hasta el año 1999, cuando fue desbandada oficialmente. Esta administró una amplia variedad de programas diseñados a promover la buena voluntad mediante una participación extranjera respetuosa y culturalmente sensible, así como manejó las actividades dirigidas a fomentar un entendimiento de las instituciones, sociedad y cultura de los EE.UU. en el exterior. Durante los momentos de crisis militar, la *USIA* se convirtió en parte del grupo militar, realizando las mismas funciones de la diplomacia pública y participación cultural que las FF.AA. ahora están llevando a cabo. La *USIA*, en términos generales, jugó un rol predominante en ganar la dimensión de valores de la Guerra Fría no por medio de la propaganda y arrogancia sino enfocando su labor en las diferencias entre el comunismo y la democracia y empleando una política de franqueza así como presentando todos los aspectos positivos y negativos de los EE.UU. Más información acerca de la *USIA* y sus funciones puede ser obtenida en: <http://dosfan.lib.uic.edu/usia/> o <http://dosfan.lib.uic.edu/usia/abtusia/commins.pdf>.

Una solución podría ser la de establecer una agencia dentro del *DOS*—algo similar a la antigua *USIA*—encargada específicamente de entablar la diplomacia pública, asegurando así que las políticas que emanan de la misma sean coordinadas eficazmente a nivel de departamento y permitir el ejercicio de una más amplia influencia en los niveles de gabinete ministerial o estratégicos. El modelo de *DOS-USAID* resultó ser sumamente eficaz durante los

recientes esfuerzos de asistencia en Asia tras el Tsunami y, sin duda alguna, podría ser empleado para desarrollar una organización más eficiente para emplear el elemento de información del poder nacional. Ahora es el momento propicio para ganar la guerra contra el terrorismo. Para lograr esto tenemos que asegurar que el mundo árabe-musulmán escuche un mensaje consistente y positivo por parte de los EE.UU. Necesitamos una agencia de diplomacia pública. *MR*

## NOTAS

1. Atribuido a un interlocutor iraní por el Dr. Edward P. Djerejian, Jefe, Grupo Asesor de Diplomacia Pública para el Mundo Árabe y Musulmán, ante el Subcomité de los Departamentos de Comercio, Justicia y Estado, el Poder Judicial y agencias relacionadas, 4 de febrero de 2004, pág. 11.
2. El Dr. Joseph S. Nye, hijo, *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (Nueva York: Public Affairs, 2004).
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. La Asociación de Ex Alumnos de la Agencia de Información de los EE.UU. (*USIAAA*), "What is Public Diplomacy," <http://www.publicdiplomacy.org/1.htm>.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. El sitio cibernético de la *USIAAA* proporciona ejemplos específicos de los programas empleados hoy. Véase *United States Information Agency Alumni Association*, "Public Diplomacy Activities and Programs," <http://www.publicdiplomacy.org/9.htm>.
9. El Presidente George W. Bush, "The National Security Strategy of the United States of America" (Washington, D.C.: La Casa Blanca, septiembre de 2002), pág. 2.
10. El Dr. Joseph S. Nye, hijo, "The Decline of America's Soft Power," *Foreign Affairs* Volumen 83, Número 3 (mayo-junio 2004): pág. 16.
11. El Congreso de los EE.UU., La Cámara de Representantes, Comité de Proyectos de Ley de Presupuesto, Grupo Asesor de Diplomacia Pública para el Mundo Árabe-Musulmán de la Cámara de Representante, *Changing Minds Winning Peace, A New Strategic Direction for U.S. Public Diplomacy in the Arab & Muslim World*, octubre de 2003, pág. 6.
12. *Ibid.*, pág. 13.
13. *Ibid.*, págs. 22-24.
14. La Oficina General de Contaduría de los EE.UU., "Public Diplomacy: State Department Expands Efforts but Faces Significant Challenges" (Washington, D.C.: Oficina General de Contaduría de los EE.UU., septiembre de 2003), pág. 8.
15. El Grupo Asesor, pág. 8.
16. El Consejo de Radio y Televisoras (*BBG*), "Broadcasting Board of Governors (*BBG*) Statement on 'Changing Minds, Winning Peace', Un informe dado a conocer por la Comisión Asesora de Diplomacia Pública de los EE.UU., 9 de octubre de 2003 [http://www.bbg.gov/\\_bbg\\_news.cfm?articleID=94](http://www.bbg.gov/_bbg_news.cfm?articleID=94) (A partir de ahora conocido como "BBG Statement on Changing Minds, Winning Peace").
17. El *BBG*, "9/11 Commission Report Cites Successes of U.S. International Broadcasting: Calls for Increased Funding," 22 de julio de 2004, <http://www.bbg.gov/printfr.cfm?articleID=118>.
18. *Ibid.*
19. *Ibid.* y el Grupo Asesor, pág. 29.
20. La Declaración del *BBG* respecto a Cambiar Mentes, Ganar la Paz.
21. El *BBG*, "U.S.-Funded Radio and Television Make Significant Gains in Middle East Despite Anti-American Sentiments," el 29 de abril de 2004, [http://www.bbg.gov/\\_bbg\\_news.cfm?articleID=112](http://www.bbg.gov/_bbg_news.cfm?articleID=112). En lo referido a las encuestas de ACNielsen: ACNielsen las condujo realizando entrevistas cara a cara en árabe durante febrero de 2004 en cada país salvo Qatar, donde se condujeron las entrevistas durante julio y agosto de 2003. Las dimensiones de las matrices eran 5.737 adultos (de 15 años o más). Hay un margen de error de 2,9%.
22. La Declaración del *BBG* respecto a Cambiar Mentes, Ganar la Paz.
23. Alan Richards, "Socio-Economic Roots of Radicalism?: Towards Explaining the Appeal of Islamic Radicals," julio de 2003, Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU., Instituto de Estudios Estratégicos, <http://Carlisle-www.army.mil/ssi/pubs/display.cfm/hurl/PubID=105>, pág. 8.
24. El *BBG*, "9/11 Commission Report Cites Successes of U.S. International Broadcasting: Calls for Increased Funding."
25. La *USAID*, "About USAID," [http://www.usaid.gov/about\\_usaid](http://www.usaid.gov/about_usaid). La organización fue fundada en el año 1961 por orden presidencial después de que el Presidente Kennedy firmó la Ley de Ayuda Exterior.
26. El Grupo Asesor, pág. 66.
27. El Departamento de Estado (*DOS*), la *USAID*, "New USAID Director for Middle East Public Diplomacy," 6 de abril de 2004, <http://www.usaid.gov/press/releases/2004/pr040406.html>.
28. *Ibid.*
29. El *DOS*, la *USAID*, "USAID Launches New Middle East Outreach Initiative With Media Summit," 18 de mayo de 2004, <http://www.usaid.gov/press/releases/2004/pr040520.html>.
30. *Ibid.*
31. Yigal Schleifer, "The Young Syrian," *The Jerusalem Report*, 19 de abril de 2004, pág. 24.
32. *Dar Emar*, "Project Etana," <http://www.daremar.org/Publishing/etana.htm>.
33. El Consejo de Relaciones Exteriores, "Mission," <http://cfr.org/about/mision.php>.
34. El Consejo de Relaciones Exteriores, "Terrorism: Q&A," <http://cfrterrorism.org/responses/diplomacy.html>.
35. *Ibid.*
36. La Dra. Kathy R. Fitzpatrick, "U.S. Public Diplomacy," *Vital Speeches of the Day* Volumen 70, Número 13 (15 de abril de 2004): pág. 416.
37. *Ibid.*, pág. 416.
38. El Dr. John Brown, "Changing Minds, Winning Peace: Reconsidering the Djerejian Report," <http://ics.leeds.ac.uk/papers/vp01.cfm?outfit=pmt&requesttimeout=500&folder=7&paper=1719>.
39. *Ibid.*
40. Joseph S. Nye, hijo, "The Decline of America's Soft Power."
41. *Ibid.*
42. *Ibid.*
43. Danielle Pletka, "Arabs on the Verge of Democracy," *New York Times*, el 9 de agosto de 2004, pág. A-15.
44. *Ibid.*
45. *Ibid.*
46. *Ibid.* Se publicaron los comentarios de Daoud Kuttub en el periódico árabe con sede en Londres *Al Hayat*.
47. El *DOS*, "Tutwiler Emphasizes Need to Reach Beyond Foreign Elites," 26 de febrero de 2004, <http://usinfo.state.gov/xarchives/display.html?p=washfile-english&y=2004&m=February&x=20040226184958adynned0.4296076&ct=xarchives/xarchitem.html>.
48. El *DOS*, "Harrison Reviews Public Diplomacy Focused on Arab, Muslim Outreach," 19 de agosto de 2004, <http://usinfo.state.gov/mena/Archive/2004/Aug/19-981349.html>.
49. *Ibid.* Asimismo, el *DOS*, "Tutwiler Emphasizes Need to Reach Beyond Foreign Elites."
50. El *DOS*, "2004 Report of the U.S. Advisory Commission on Public Diplomacy," 28 de septiembre de 2004, <http://www.state.gov/r/adcompd/rls/36522.htm>.
51. *Ibid.*, pág. 40.
52. Peter Hess y Julie Siciliano, *Management: Responsibility for Performance* (Nueva York: McGraw-Hill Inc., 1996), pág. 182.
53. *Ibid.*, pág. 183.